

**RESPONSABILIDAD DEL CONTADOR PÚBLICO EN LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE  
BOGOTÁ**

SANDRA MILENA SALINAS LÓPEZ  
SANDRA MILENA TORREJANO ORTIZ

TUTOR:  
RAUL ENRIQUE SOLER CASTELLANOS

PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR  
PÚBLICO

Universidad Libre  
Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables  
Departamento de Contaduría Pública  
Bogotá, Septiembre de 2018

**Línea de Investigación Cultura y Gestión Ambiental**

**RESPONSABILIDAD DEL CONTADOR PÚBLICO EN LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE  
BOGOTÁ**

Sandra Milena Salinas López

Código: 031101147

Sandra Milena Torrejano Ortiz

Código: 031101149

Propuesta de Trabajo de Grado para optar al título de Contador Público

Universidad Libre  
Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables  
Departamento de Contaduría Pública  
Bogotá, Septiembre de 2018

## Contenido

Introducción .....	8
1. Aspectos Generales .....	9
1.1 Situación del Problema.....	9
1.1.1 Descripción de la situación del Problema .....	9
1.1.2 Formulación del Problema .....	10
1.2 Objetivos .....	10
1.2.1 Objetivo General .....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 Tipo de Investigación.....	11
1.4. Justificación.....	12
1.5 Beneficiarios de la investigación e impacto esperado.....	14
2. Marcos de referencia.....	15
2.1 Marco Teórico .....	15
2.1.1 El Contador Público. ....	15
2.1.2 La Planeación Estratégica .....	17
2.1.3 El Proceso de Planeación Estratégica .....	18
2.1.4 Modelos de Planeación Estratégica.....	24
2.1.5 Las Pymes en Colombia.....	31
2.1.6 La Gestión Financiera en Las Pyme .....	34
2.2 Marco Conceptual. ....	38
3. Resultados de la Investigación y Análisis .....	41

3.1 Sujetos de Estudio .....	41
3.2 Instrumentos de recolección de Datos.....	41
3.3 Resultados .....	42
3.3.1 Resultados generales del Estudio .....	42
3.3.2 Contribución e importancia del Contador Público en el proceso de Planeación Estratégica en pequeñas y medianas empresas .....	48
3.3.3 Explicación del concepto de Planeación Estratégica y las características de las Pequeñas y Medianas Empresas .....	50
3.3.4 Determinación de la Percepción del Proceso Financiero .....	52
3.3.5 Establecimiento de las causas por las cuales no hay una participación activa del Contador Público en la Planeación Estratégica de las Pequeñas y Medianas Empresas .....	53
3.3.6 Determinación del rol del contador en el proceso de planeación estratégica de una organización .....	58
4. Conclusiones .....	62
5. Recomendaciones.....	64
Bibliografía .....	65
Anexos .....	69
Anexo 1. Encuesta a Empresarios .....	69
Anexo 2. Encuesta a Contadores.....	72

## **Tabla de Figuras**

Figura. 1 Las 5 Fuerzas de Porter .....	22
Figura. 2. Modelo de Planeación Estratégica de Kaplan y Norton .....	25
Figura. 3. Modelo CANVAS de Planeación Estratégica .....	30

## Tabla de Gráficos

Gráfico 1. Sector de la economía al cual pertenecen los empresarios encuestados.....	43
Gráfico 2. ¿Realiza usted una actividad formal de Planeación Estratégica? .....	44
Gráfico 3. Periodicidad con que realizan el proceso de planeación estratégica .....	44
Gráfico 4. En su empresa, ¿Qué Componentes de la Planeación están claramente definidos? ....	45
Gráfico 5. Liderazgo del proceso de planeación dentro de la Organización .....	54
Gráfico 6. Áreas de la que empresa participan en el proceso de Planeación Estratégica de la Empresa.....	55
Gráfico 7. Papel que juega el contador de la empresa en el proceso de Planeación.....	55
Gráfico 8. Nivel de importancia en la participación del proceso de Planeación de las diferentes áreas de la empresa .....	56
Gráfico 9. Importancia de vincular el área contable de la empresa en el proceso de Planeación Estratégica.....	58
Gráfico 10. Qué esperaran los empresarios del área contable al momento de hacerla partícipe del proceso de Planeación de Planeación Estratégica.....	59
Gráfico 11. Nivel de importancia que tiene el Contador Público de la organización en el proceso de Planeación de la Empresa.....	60
Gráfico 12. Sector de la economía al que pertenece la empresa en la cual desempeña sus actividades.....	46
Gráfico 13. Su empresa realiza una actividad formal de Planeación Estratégica.....	46
Gráfico 14. Periodicidad con que realizan la Planeación Estratégica.....	47
Gráfico 15. Componentes de la Planeación que están claramente definidos en su empresa .....	47
Gráfico 16. Quién lidera el proceso de planeación dentro de la Empresa .....	57
Gráfico 17. Áreas de la empresa que participan en el proceso de Planeación Estratégica .....	57
Gráfico 18. Papel que juega como contador de la empresa en el proceso de Planeación.....	60

Gráfico 19. ¿Es Importante vincular el área contable de la empresa en el proceso de Planeación Estratégica? .....	49
Gráfico 20. Aportes más importantes que como contador podría dar al proceso de Planeación Estratégica. ....	50
Gráfico 21. Nivel de importancia que tiene como Contador Público en su organización en el proceso de Planeación de la Empresa .....	61

## **Introducción**

Con el fin de identificar cuál es la responsabilidad que tiene el Contador Público en el proceso de Planeación Estratégica de las Pequeñas y Medianas empresas en Colombia, el presente trabajo busca mostrar la importancia y el papel que juega el Contador Público dentro de la planeación, formulación y ejecución de la estrategia empresarial, así mismo, se desea mostrar que los Contadores Públicos del siglo XXI pueden y deben mostrar que la Contaduría no es solamente técnica sino también analítica y que el contador no solamente recopila y organiza información sino que también sabe interpretarla en beneficio de la organización y sus proceso de planeación.

Se desea mostrar como el contador puede ser parte activa en el proceso de toma de decisiones, ya que tiene la capacidad de comprender la empresa en su conjunto.

Entendiendo que la estrategia como medio diferenciador (Michael Porter, 1997): “significa ser diferente. Quiere decir escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor”.(p35); se busca determinar como el Contador Público al tener una serie de conocimientos en las áreas de finanzas, costos y organización, entre otras, tiene la capacidad de ayudar, asesorar y orientar a otras áreas de la organización como las técnicas, comerciales y financieras, en la mejor forma de ejecutar los diferentes procesos para que haya una constante mejora continua y se ejecute de manera eficiente todos los planes estratégicos propuestos por la organización para el cumplimiento de sus objetivos empresariales.



## **1. Aspectos Generales**

### **1.1 Situación del Problema**

#### **1.1.1 Descripción de la situación del Problema**

La Planeación Estratégica es un proceso a través del cual se analiza la situación interna y externa de una empresa, se establecen los objetivos generales y se formulan los planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos, todo esto apoyado en la misión y visión de la organización; dicha planeación se debe realizar considerando un enfoque global de la misma, ya que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes que afectan todas las actividades de la organización.

En el proceso de Planeación Estratégica se contemplan 4 perspectivas de gestión (Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje y crecimiento) que direccionan a la compañía a realizar acciones concretas que son controladas mediante un conjunto de indicadores. Siendo las cuatro perspectivas importantes, la financiera juega un papel primordial en el proceso de planeación ya que tiene como objetivo responder a las expectativas financieras de los accionistas, con un enfoque primordial de crear valor mediante el análisis de indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad de la empresa.

Dentro de la perspectiva financiera es vínculo primordial la visión contable para el cumplimiento de los objetivos de cada área del negocio, es decir la meta final que persigue la empresa: Generar Utilidad. Siendo así, la labor contable es supremamente importante para analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos, ya que normalmente se definen objetivos de índole estratégico como incremento de ingresos, aumento en las utilidades, mejora en las operaciones, utilización de recursos y capital, etc.

### **1.1.2 Formulación del Problema**

Infortunadamente en los procesos de Planeación Estratégica, el área financiera y especialmente la contable, juega un papel meramente informativo y de poco análisis y se ha relegado la planeación más a las áreas comerciales, de marketing y alguna parte a las áreas operativas.

Es por las razones anteriormente expuestas que a través del presente proyecto se pretende contestar a la pregunta:

¿Cuál es la importancia de la participación del Contador Público en el proceso de Planeación Estratégica de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) de la ciudad de Bogotá?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar la contribución e importancia del Contador Público en el proceso de Planeación Estratégica en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Explicar el concepto de Planeación Estratégica y las características de las Pequeñas y Medianas Empresas.
2. Determinar cuál es la percepción del proceso financiero contable desde la óptica del empresario en las pequeñas y medianas empresas.
3. Establecer las principales causas por las cuales no hay una participación activa del Contador Público en la Planeación Estratégica de las Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad de Bogotá.

4. Determinar cuál debe ser el rol del contador en el proceso de planeación estratégica de una organización.

### **1.3 Tipo de Investigación**

Para el proyecto se utilizó una metodología de carácter exploratorio que permite el acercamiento científico al problema tratado, así como identificar el fondo de la problemática. Las investigaciones de tipo exploratorias ofrecen un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar. Se realizan para conocer el tema que se abordará lo que permite “familiarizarse” con algo que hasta el momento se desconoce. Sus resultados dan un panorama o conocimiento superficial del tema, pero es el primer paso inevitable para cualquier tipo de investigación posterior que se quiera llevar a cabo.

Al hablar de metodología exploratoria como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista. 2003: “se refiere a estudios que se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar o investigar un tema poco estudiado, del cual se tienen dudas o no se ha estudiado antes”. (Pág. 93)

La investigación se abordó desde el punto de vista cuali-cuantitativo ya que se realizaron entrevistas a profundidad con contadores y gerentes de pequeñas y medianas empresas con el fin de determinar las opiniones y perspectivas sobre el tema tratado.

Posteriormente se aplicó una encuesta de tipo estructurado entre el mismo grupo objetivo con el fin de encontrar hallazgos que nos permitan dar respuesta a nuestra pregunta de investigación.

## 1.4. Justificación

La importancia de la perspectiva financiera en el proceso de planeación, se fundamenta en dar a conocer a los accionistas información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero ético y responsable de la empresa para conocer en todo instante y de manera cierta si el negocio está siendo rentable de acuerdo a las metas y objetivos estratégicos establecidos.

La contabilidad financiera sirve de apoyo para la toma de decisiones al servicio de las finanzas empresariales, las cuales tienen como principal objetivo, la maximización del valor para los accionistas o propietarios de una organización mediante el análisis y la toma de decisiones (Brealey y Stewart, 1993; Brealey et ál., 2005; Westerfeld et ál., 2005) sobre:

- Inversión: dónde, cómo, cuándo y cuánto invertir.
- Financiación: cómo obtener recursos provenientes de los inversionistas mediante la emisión de activos financieros, o del sector financiero mediante el endeudamiento para financiar las inversiones que la empresa desea realizar.
- Dividendos: cuándo, en qué forma y por cuál valor se debe realizar la distribución de dividendos, de manera que se continúe estimulando la inversión en la empresa sin poner en riesgo la financiación necesaria para la continuidad de las operaciones de maximización de la riqueza.
- Operación: respecto a la actividad económica u objeto social desarrollado por la organización.

Por estas razones, la contabilidad financiera refleja el estado de la utilidad de los accionistas y les suministra la información necesaria para que estos tomen decisiones sobre nuevas inversiones, mantenimiento de las existentes o evaluación de mejores opciones en el mercado.

La contabilidad tiene un importante impacto en el direccionamiento estratégico ya que juega un papel trascendental en la estrategia dado que se puede ver como la “contabilidad al servicio de la estrategia”, entendiendo esta última según Montes (2009) como: "definición de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos" (p.45); Entendiendo que La planeación estratégica es donde se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos.

De otra parte, el modelo contable por excelencia es el contable financiero orientado a la satisfacción de necesidades de usuarios externos a la organización, como los acreedores, los accionistas y principalmente el Estado por el número importante de leyes, normas y requisitos que se le exige a la empresa.

De igual forma, el usuario de la información contable habitualmente es el gerente o administrador, especialmente en las pequeñas y medianas empresas que generalmente es el mismo propietario, quien requiere la contabilidad como medio de información suficiente a sus necesidades para la toma de decisiones operativas o de gestión. Desafortunadamente descuidando la importancia de esta en el proceso de Planeación Estratégica.

Por lo anteriormente expuesto se considera fundamental el mostrar la importancia de la aplicación de un modelo contable de direccionamiento estratégico, que genere información no solo sobre la empresa, sino también sobre su entorno competitivo y que vincule la estrategia dentro de la información contable para encaminar a organizaciones hacia el crecimiento y la competitividad que exige el mundo globalizado de hoy, es decir, que la contabilidad debe convertirse en un instrumento de desarrollo estratégico empresarial especialmente para la pequeña y mediana empresa.

### **1.5 Beneficiarios de la investigación e impacto esperado**

Como beneficiarios fundamentales de esta investigación de una parte se encuentran los gerentes de las pequeñas y medianas empresas, quienes podrán tomar mejores decisiones estratégicas basadas en información contable y financiera; de otra parte, los Contadores, quienes podrán contar con una visión desde la perspectiva del empresario sobre la importancia de su rol y las expectativas frente a su participación en los procesos de planeación estratégica.

De otra parte, el impacto fundamental es hacia la organización ya que se pretende mostrar cómo, desde la perspectiva financiera y económica la contabilidad podría ser concebida como una herramienta que apoya los procesos de planeación de las organizaciones y que a su vez pueden, con su apoyo y dirección, mejorar en su desempeño organizacional. Así mismo se pretende mostrar cómo la contabilidad no es solo un simple requisito para crear y evaluar una empresa; la contabilidad impacta en todas las personas que interactúan dentro de las empresas, ya sea por la naturaleza misma de la profesión o de la cultura en la que está convergiendo como parte del entorno empresarial puesto que en su rol puede impactar en todas las áreas de la organización.

## **2. Marcos de referencia**

### **2.1 Marco Teórico**

#### **2.1.1 El Contador Público.**

El contador como garante de la confianza social y empresarial, debe contar con altos estándares de formación debidamente orientada, integral y vista con perspectiva nacional e internacional.

Actualmente la educación colombiana atraviesa por un momento particular, por el largo tiempo dedicado a formar profesionales mecanicistas, técnicos y poco investigativos, lo que se tradujo en un bajo nivel competitivo frente a otros países. Por esta razón, es importante que las universidades se enfoquen en entregar futuros profesionales contables y hagan una exploración acerca de las capacidades que deben tener los contadores de hoy en un mundo cada día más globalizado y donde los conocimientos, especialmente en el mundo empresarial, deben ser más amplios, especializados e integrales.

Cuando mencionamos profesionales integrales, nos referimos a una persona competente, hábil, experimentada y capaz de actuar de manera ética, responsable e innovadora en diferentes frentes del mundo empresarial.

En los Estándares Internacionales de Educación Contable (IES por las siglas en Inglés), que son acuerdos generales que proponen una buena práctica para las nuevas generaciones de profesionales contables y que fueron propuestos por la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y que están expuestos en 8 temas o IES; se propone en el IES 3, Habilidades profesionales y educación general, que toda persona que desee convertirse en contador profesional debe adquirir destrezas en las siguientes áreas: intelectual, técnica y funcional,

personal, interpersonal, organizacional y de negocios. Todas ellas se deben conseguir en el proceso de aprendizaje que dura toda la vida (Seltzer, 2008).

De otra parte, en el IES 7, Desarrollo profesional continuo: un programa de aprendizaje a lo largo de la vida y de desarrollo continuo de la competencia profesional, se deja claro que, para ser un buen profesional, no basta con dominar lo aprendido en la universidad, ya que si el mundo cambia el profesional contable también debe hacerlo. Asimismo, sugiere a los organismos miembros de la IFAC brindar oportunidades y recursos que los contadores profesionales cumplan con esa responsabilidad.

Todos los organismos miembros deberían cumplir con la norma a partir del primero de enero de 2006 (Seltzer, 2008). Sin embargo, y contrario a dichos pronunciamientos de la IFAC y de las mejores prácticas internacionales, a quienes ejercen la actividad contable y de auditoría en Colombia no se los obliga a emprender una educación profesional continuada. Esta debilidad subraya las deficiencias del sistema de formación y capacitación profesional del país.

Debido a que el ingreso a la profesión de contador es fácil, en Colombia hay una amplia cantidad de contadores públicos registrados. Los exámenes de idoneidad profesional no son requisito para el registro como contador público. La Junta Central de Contadores expide una licencia a los solicitantes que hayan obtenido un título universitario en contaduría y comprobado un año de experiencia en trabajos relacionados con la práctica contable luego de graduarse.

Los solicitantes no necesitan capacitación práctica alguna bajo la supervisión de un contador público competente, razón por la cual en Colombia muchos contadores públicos inician su carrera profesional con conocimientos y habilidades profesionales insuficientes. De acuerdo con la Cámara de Comercio nacional, la oferta de contadores públicos registrados en Colombia supera la demanda en aproximadamente el cien por ciento; razón por la cual en Colombia hay más de ciento veinte asociaciones de contadores.



De otra parte, La Ley 43 de 1990 establece en su artículo primero lo siguiente: “*Artículo 1. Del contador público. Se entiende por contador público la persona natural que, mediante la inscripción que acredite su competencia profesional en los términos de la presente ley, está facultada para dar fe pública de hechos propios del ámbito de su profesión, dictaminar sobre estados financieros, y realizar las demás actividades relacionadas con la ciencia contable en general. [...]*”. Es decir, que el contador público es una persona natural que mediante inscripción ante la junta central de contadores se convierte en una persona facultada para dar fe pública.

Esto quiere decir que antes de ser profesional, el futuro contador debe tener un largo recorrido en una universidad que lo forme de acuerdo con lo estipulado por la ley. La pregunta que surge es si los contadores están preparados adecuadamente y de manera integral para ser parte del sinnúmero de actividades que surgen dentro de la actividad empresarial creciente por el marco de globalización que se viene dando y particularmente, para el objeto de este trabajo, si el contador público de hoy es importante y verdaderamente impacta en el proceso de Planeación Estratégica de las Pequeñas y Medianas Empresas.

### **2.1.2 La Planeación Estratégica**

A la hora de hacer empresa o de pensar en el crecimiento de las empresas ya constituidas, los expertos coinciden en que hay que elaborar un buen Plan que de forma ordenada muestre todos aquellos elementos necesarios que deben evaluarse para llevar adelante un proyecto empresarial rentable y sostenible en el tiempo. Es en ese momento en que aparece la Planeación Estratégica como una reflexión organizada en que la organización toma decisiones importantes que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar a toda la organización en el mediano y largo plazo.

Planear es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones adecuadas para que ese futuro ocurra tal como se desea. Mientras la Estrategia Empresarial se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la Planeación Estratégica trata de especificar cómo lograr esos objetivos. Se trata de establecer lo que la empresa debe hacer antes de emprender la acción empresarial necesaria. Lo anterior implica que la empresa en su totalidad debe involucrarse en la Planeación Estratégica: en todos sus niveles, recursos, potencialidad y habilidad, para lograr el efecto sinérgico de integración de todos estos aspectos.

Para adentrarnos en el proceso de Planeación Estratégica debemos hacer una distinción entre Estrategia y el Proceso de Planeación Estratégica. La estrategia de negocio se refiere al conjunto bien coordinado de programas de acción que apuntan a asegurar una ventaja sostenible en el largo plazo. De otra parte, el proceso de planeación de la estrategia es un conjunto de actividades tendientes a definir la estrategia de un negocio, las prioridades y asignación de recursos y los programas de acción generales

**2.1.3 El Proceso de Planeación Estratégica.** En general el proceso consta de cinco pasos:

1. Definición y declaración de la misión, la visión, los valores de la empresa y Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)
2. Análisis del medio externo e interno.
3. Formulación de los planes y programas generales de acción, incluyendo la estrategia del negocio.
4. Programación y evaluación de los programas de acción propuestos y fijación de las prioridades para la asignación de los recursos.
5. Asignación de recursos y la elaboración del presupuesto.

La visión, misión y los valores de una empresa son su ADN o identidad corporativa, lo que le da coherencia, autenticidad y originalidad como marca. Desafortunadamente en la actualidad, se tiene demasiada prisa en el proceso de creación de una empresa o negocio y se pasa por alto la necesidad de definir estos conceptos básicos. Junto con estos conceptos, se debe contar con una herramienta de retroalimentación constante, el análisis DOFA, ya que éste permite identificar claramente la estrategia de empresa.

Cualquier organización que desee tener éxito y beneficios sostenibles en el tiempo, debe definir claramente sus valores corporativos dentro de la cadena de valor de la compañía los cuales la harán diferenciarse de la competencia. Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué los conducirá al éxito. Estos valores, reflejan los rasgos fundamentales de lo que son las estrategias empresariales y son tan importantes que sirven para definir los principios éticos de la organización.

La Misión de una empresa, considerada por Philip Kotler y Gary Armstrong ( 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica” (p.49), se refiere y describe la razón de ser de la organización, su identidad. Dicha identidad es clave para el logro de su Visión. En resumen, ésta se trata de la razón fundamental de un negocio y el objetivo que tiene siempre visto a largo plazo. El concepto de misión es fundamental y debe estar en total consonancia con la visión de futuro que se desea alcanzar.

Una forma sencilla de explicar lo qué es la misión, sería encontrar la respuesta al por qué de la empresa. Algunas de las preguntas que ayuden a configurar la misión de una empresa son:

- ¿Qué es lo que quiero ofrecer?, ¿Qué es lo que ofrezco?
- ¿Por qué quiero crear este negocio?, ¿para qué creé esta empresa?
- ¿Cuál es el perfil de clientes y usuarios que quiero atraer?
- ¿Qué imagen de negocio quiero comunicar?

- ¿Qué factores determinan el precio y la calidad de mis productos y/o servicios?
- ¿Qué tipo de relación tendré con mis empleados?
- ¿Cuáles son los aspectos o el aspecto diferenciador que me destaca sobre la competencia?
- ¿Nuestro negocio puede ser realmente competitivo?

La Visión según Fleitman (2000) es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (p.63).

La Visión de una empresa es exactamente el sueño en el tiempo, es una declaración de aspiraciones a mediano y largo plazo, es la imagen o futuro deseado, es el cómo deseamos que sea la empresa más adelante. El propósito de la Visión es ser el motor y la guía de la empresa para poder alcanzar los objetivos trazados.

Algunas de las preguntas a las cuales debe responder la Visión de una empresa son:

- ¿Cómo quiero que sea la empresa en unos años?
- ¿Cuáles son las metas a corto, medio y largo plazo?
- ¿Cuáles serán los valores y actitudes clave de la empresa?
- ¿Qué quiero que digan en un futuro las personas de esta empresa?
- ¿Qué aspectos me gustaría desarrollar para crecer sosteniblemente?

Es importante aclarar que siempre que se diseña un Plan Estratégico, debemos pensar cómo nos gustaría ver el negocio con 2, 4 y hasta 10 años adelante, pero hay que tener en cuenta que estos planes nunca son estáticos, por el contrario, estos deben crecer y variarse en función de la evolución y crecimiento que esté teniendo la empresa.

El objetivo consiste en identificar hasta qué punto la estrategia de una organización, y más concretamente sus fortalezas y debilidades, son relevantes para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno. También pueden utilizarse para determinar si existen oportunidades para explotar los recursos exclusivos o las competencias de la organización.

Los cuatro componentes de la matriz se dividen en los aspectos de índole interno que corresponden a las fortalezas y las debilidades al interior de la empresa, y los aspectos externos, de entorno, o del medio en el que se desenvuelve la compañía, es decir las oportunidades y las amenazas.

En el desarrollo de la matriz DOFA se deben identificar claramente los aspectos clave para la empresa tales como la estructura organizacional, las finanzas, políticas de estado, lineamientos empresariales, factores ambientales, logística, mercadotecnia, inventarios, investigación, relaciones comunitarias, gremios relacionados, etc. No se puede dejar al azar de la improvisación, oportunidades o problemas que son susceptibles de previsión.

La estrategia según Escorsa (2001), consiste en “la elección, tras el análisis de la competencia y del entorno futuro, de las áreas donde actuará la empresa y la determinación de la intensidad y naturaleza de esta actuación”. (p.55)

Para el análisis del medio externo se utiliza ampliamente el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Figura 1), que esencialmente propone que hay cinco fuerzas que conforman la estructura de una industria: intensidad de la rivalidad de los competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

**Figura. 1 Las 5 Fuerzas de Porter**



Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Las 5 fuerzas descritas delimitan, los precios, los costos y lo que requerirá la inversión, que constituyen factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad de largo plazo y por lo tanto, el atractivo de la industria.

Para el análisis interno, es decir, el análisis de la manera en que una empresa puede lograr una ventaja competitiva, es ampliamente utilizado el concepto de cadena de valor.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

1. Las Actividades básicas, son las que generan un desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.

2. Las Actividades de Apoyo a las actividades básicas, como la administración de los recursos humanos, de las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
3. El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Las estrategias deben ser acciones adecuadas, objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base en indicadores de gestión. También deben ser acciones para ejecutar, no deben ser genéricas ni faltas de medición que puedan resultar incontrolables o imposibles de medir y seguir su gestión. Es indispensable elaborar una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, de la siguiente manera (Morrissey 1995)

- **Estrategias y Acciones DO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.
- **Estrategias y Acciones DA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes para atacar cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que atacan las debilidades que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto.
- **Estrategias y Acciones FO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes para potencializar cada una de las fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades que el medio nos brinda para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Se deben

presentar acciones que permitan aprovechar al máximo esas fortalezas y que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.

- **Estrategias y Acciones FA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes encaminados a atacar, con nuestras Fortalezas, las Amenazas que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones son de prioridad muy alta, por lo tanto, deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

Luego de Plantear las estrategias a seguir y que conducirán al logro de los objetivos organizacionales propuestos, a cada una de dichas estrategias y objetivos se les plantean indicadores de control, integrados mediante el llamado cuadro de mando integral.

**2.1.4 Modelos de Planeación Estratégica.** Entre los diversos modelos de Planeación Estratégica se encuentran los de Kaplan y Norton (Cuadro de Mando Integral); Goodstein, Nolan y Pfeiffer (Planeación Estratégica Aplicada) y Alexander Osterwalder (Modelo CANVAS de Planeación); los cuales veremos a continuación.

**2.1.4.1 Modelo de Planificación Estratégica de Kaplan y Norton.** Este Modelo también llamado el Cuadro de Mando Integral, es un aporte de los investigadores Kaplan y Norton (1997), quienes establecen que “La Planeación Estratégica Empresarial debe estar contemplada dentro de un proceso en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio” (p.32).

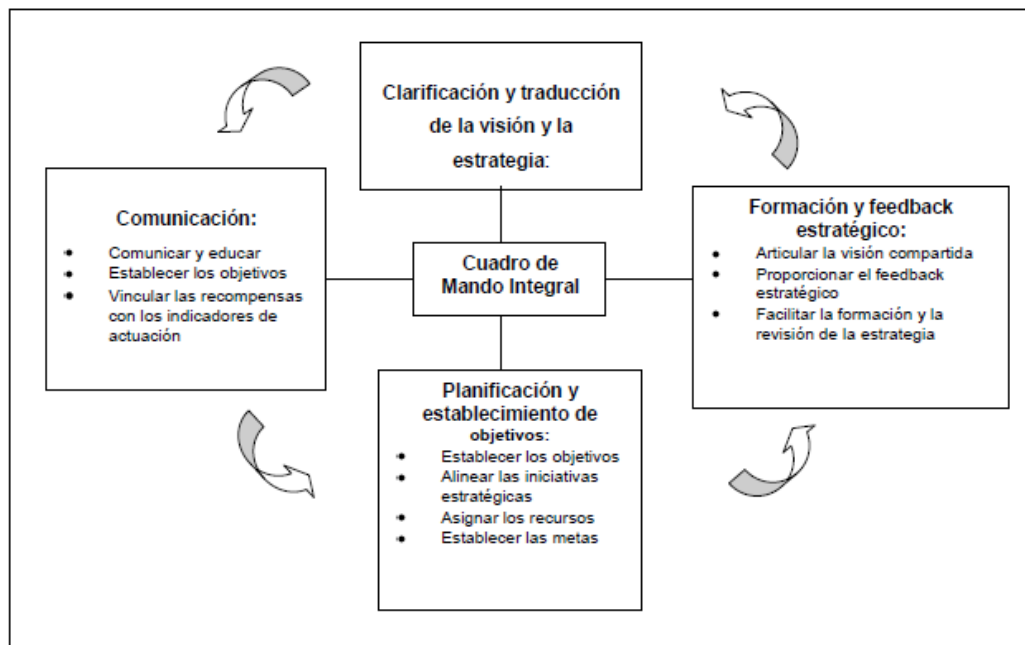
Así mismo los autores resaltan que este modelo es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados en cuatro fases:



1. Clarificación y traducción de la visión y la estrategia a través del consenso.
2. Comunicación, referida a difundir y educar; establecer objetivos; vincular las recompensas con los indicadores de actuación.
3. Planificación y establecimiento de objetivos, lo que incluye la alineación de iniciativas estratégicas; asignación de recursos, fijación de metas.
4. Formación y feedback estratégico, a través de la articulación de la visión compartida; para un feedback estratégico; lo cual facilita la formación y la revisión de la estrategia.

Las tres primeras fases son necesarias para poner en práctica la estrategia, mientras que la última es de revisión y retroalimentación. De acuerdo a Kaplan y Norton (1997), “el Cuadro de Mando Integral es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan”. (Figura 4).

**Figura. 2. Modelo de Planeación Estratégica de Kaplan y Norton**



Fuente: Kaplan, R y Norton, D (1997)

El Balanced Scorecard es una herramienta balanceada, integrada y estratégica, para medir tanto el desempeño actual como el direccionamiento estratégico en un horizonte de tiempo, con el fin de alcanzar la visión en una forma armónica y eficiente (Rodríguez 2000. P. 59.)

- Es balanceada ya que integra indicadores financieros con indicadores no financieros. Cada perspectiva requiere ser monitoreada y evaluada con diferentes indicadores, siempre buscando un objetivo común: incrementar el valor agregado.
- Es integrada, porque la gestión de las organizaciones es concebida como una cadena de valor donde cada una de las cuatro perspectivas es indispensable para el éxito y cumplimiento de la visión corporativa.
- Es estratégica, porque permite concebir la gestión hacia el futuro en un contexto corporativo, con indicadores relacionados entre sí a través de los enlaces causa-efecto, para así poder entender la razón de ser de cada decisión y el impacto en las demás áreas de la empresa; por tanto, se revalúan los indicadores puntuales de cada área de la empresa y con un enfoque del pasado calculados con un enfoque financiero.

El Modelo plantea cuatro perspectivas en el proceso de Planeación:

- **Perspectiva Financiera.** Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.
- **Perspectiva del cliente.** En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la organización, y las medidas de la actuación en esos segmentos seleccionados. La perspectiva del cliente permite articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior
- **Perspectiva del Proceso Interno.** En esta perspectiva, se identifican los procesos críticos de la organización. Estos procesos son los que permiten entregar las propuestas de valor que

atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.** Hace referencia a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, a su vez reflejan la capacidad de adaptación de la empresa a nuevas realidades, le permiten cambiar para mejorar. Las competencias medulares del negocio (difíciles de copiar y claves de éxito), incluyen las competencias de su personal, uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y por ende, la de un clima cultural propicio para afianzar las acciones transformadoras del Negocio.

**2.1.4.2 Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.** El Modelo Goodstein, Nolan y Pfeiffer (Goodstein, L. 2005) es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud. Este modelo se fundamenta en nueve fases secuenciales las cuales son:

1. Planeación: es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.
2. Búsqueda de valores: es el diagnóstico de los valores –presentes y futuros– de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
3. Formulación de la misión: como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.

4. Diseño de la estrategia del negocio: requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
5. Auditoria del desempeño: es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
6. Análisis de brechas: es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además, es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
7. Integración de los planes de acción: exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.
8. Planeación de contingencias: proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.
9. Implementación: es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos.

Los autores expresan que decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar.

**2.1.4.4 Modelos de Planeación Estratégica CANVAS.** Este modelo aparece hacia a inicios del año 2000 y es propuesto por Alexander Osterwalder (Osterwalder & Pigneur 2010) donde describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

El diseño del modelo de negocio es parte de la estrategia de éste, por lo que es de vital importancia conocer en profundidad cómo opera la empresa, así como sus fortalezas y debilidades. El modelo CANVAS es una herramienta que permite confeccionar el modelo de

negocio y validar su viabilidad en todos los elementos en el entorno de la empresa. El modelo se basa en un diagrama denominado CANVAS, el cual parte de 4 preguntas básicas que reflejan 4 áreas principales que configuran la primera armadura del modelo:

1. Actividades Relacionadas con la Producción (¿Cómo?)
2. La Oferta (¿Qué?)
3. Actividades Relacionadas con la Venta (¿Quién?)
4. Finanzas

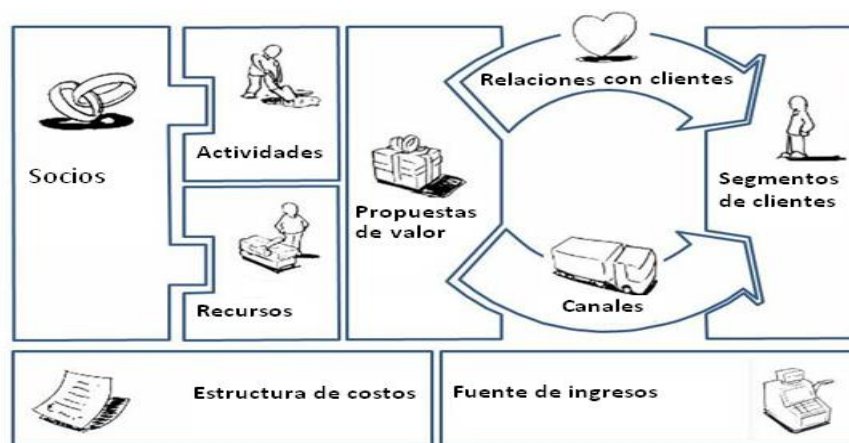
Es decir que en el Proceso de Planeación se debe tener claro cuál es la propuesta de valor (¿QUÉ?), A qué clientes se dirige (¿QUIÉN?) Y qué se tiene para hacerlo (¿CÓMO?). Finalmente, se esbozaran los recursos económicos que se obtendrán, los clientes y los gastos que nos supondrá elaborar la propuesta de valor.

El Modelo CANVAS propone nueve bloques (figura 3) que desarrollan los cuatro temas planteados anteriormente y que ayudan a validar la forma de hacer viable el proyecto empresarial. Se puede enfocar el modelo empezando por cualquiera de estos bloques, lo que le da flexibilidad al proceso de Planeación. Los nueve (9) módulos o bloques propuestos son:

1. Segmentos de clientes: los diferentes grupos de personas o entidades a las que dirigimos las propuestas de valor. ¿Para quién creamos valor? ¿Nos dirigimos a uno o a diferentes segmentos? (Mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado)
2. Propuestas de valor: el conjunto de productos y servicios que crean valor para segmentos de mercado específicos. El objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. ¿Qué problema se ayuda a solucionar? ¿Qué valor se ofrece a los clientes? Hay que plantearlo desde la perspectiva de "qué quiere comprar el cliente" versus "qué se vende".

3. Canales de comunicación, distribución y venta: la forma en que la empresa establece contacto con los diferentes clientes y cómo les proporciona la propuesta de valor.
4. Relación con los clientes: los diferentes tipos de relaciones de la empresa con cada segmento de clientes, que establecen y mantienen de forma independiente para cada segmento. En función de cada cliente, se adaptara el discurso.
5. Ingresos: se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor que ofrece la empresa.
6. Recursos y capacidades clave: los activos necesarios para el modelo de negocio, incluidos las personas de la empresa y sus capacidades.
7. Actividades clave: las acciones necesarias que deben llevarse a cabo. Habrá que saber si se cuenta con las capacidades necesarias (y recursos clave) para llevar a cabo estas actividades.
8. Alianzas clave: las alianzas, los socios, incluso los proveedores que necesitamos para el éxito del modelo de negocio. Quizá algunas actividades se pueden externalizar y / o determinados recursos se pueden adquirir fuera de la empresa.
9. Gastos: toda la puesta en marcha de un negocio para poder elaborar y hacer llegar la propuesta de valor a los clientes tiene unos costes asociados. ¿Cuál es la estructura de costes?

**Figura. 3. Modelo CANVAS de Planeación Estratégica**



Fuente: <https://www.businessmodelgeneration.com/mass.pe>

**2.1.5 Las Pymes en Colombia.** En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590 del año 2000, las PYMES se clasifican así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El aporte de la micro, pequeña y mediana empresa industrial se refleja en estos indicadores:

- La Encuesta Anual Manufacturera nos permite valorar la incidencia de la MIPYME en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado.
- En cuanto a productividad no se tienen datos en ACOPI.
- La distribución geográfica de las unidades, establece que la PYME en términos generales sigue la misma tendencia del total de la industria manufacturera y prácticamente en el 70% en los cuatro (4) principales centros productivos: Cundinamarca y Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico

En cuanto al desarrollo sectorial de la PYME, se observa la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura

basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Los principales sectores son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos.

En Colombia hay 2,5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, según Confecámaras. Por regiones, 66% de este segmento productivo se concentra en Bogotá y cinco departamentos. (Revista Dinero abril 2016)

Según el Dane, las Mi Pymes generan alrededor del 67% del empleo y aportan 28% del Producto Interno Bruto (PIB).

No cabe duda sobre la importancia de las Pymes en nuestro país. Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el sistema productivo colombiano, como lo demuestra el hecho de que, según el Registro Único Empresarial y Social (Rues), en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas”, explica Julián Domínguez, presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras).

En valores absolutos, según este organismo gremial, a corte del primer trimestre de 2016 había en el país un total de 2’518.181 matrículas activas que corresponden a las Mi Pymes. De este total, 1’561.733 registros mercantiles son de personas naturales y 979.220 de sociedades.

Al desagregar por tamaño de las empresas, en el primer grupo 1’522.394 son micro, 22.772 son no determinadas (aquellas cuyo dato de activos no ha sido actualizado), 14.567



pequeñas y 2.000 medianas. En el segundo grupo, 749.806 son microempresas, 101.957 no determinadas, 100.350 pequeñas y 27.107 medianas.

Por distribución geográfica, las Mi Pymes se encuentran ubicadas principalmente en la capital de la República y en cinco departamentos más. En Bogotá, Cundinamarca, Atlántico, Antioquia, Valle del Cauca y Santander se concentra 66% de este segmento del aparato productivo nacional.

Históricamente, la actividad económica del país se ha concentrado en las principales ciudades, pues estos territorios presentan una serie de ventajas para el desarrollo de la actividad empresarial, como por ejemplo encontrar mano de obra más calificada, un entorno que permite el desarrollo de emprendimientos y mayor fomento a la innovación, lo cual a su vez se traduce en mayor formalización y productividad”, asegura el presidente de Confecámaras.

Haciendo valer su condición de primera economía del país (24,95% del PIB colombiano, según el Dane), Bogotá es el principal epicentro de las Mi Pymes del país al acoger a 740.069, equivalente a 29,38% del total nacional. De estas, 399.659 son sociedades y 340.410 personas naturales.

Luego se ubica Antioquia, con 294.359 Mi Pymes (164.204 personas naturales y 130.155 sociedades), Valle del Cauca, con 239.332 (144.996 personas y 94.336 sociedades), Atlántico con 137.081 (72.567 personas y 64.514 sociedades), Santander, con 134.980 (98.077 personas y 36.903 sociedades) y Cundinamarca, con 116.723 (86.029 personas y 30.694 sociedades).

En el caso de las sociedades, 41% están matriculadas en Bogotá, 13% en Antioquia, 9% en el Valle del Cauca y 6% en al Atlántico.

Con respecto a personas naturales, la concentración espacial es menos intensa y un poco más distribuida geográficamente. En efecto, en esta categoría, 22% de las matrículas corresponden a la ciudad de Bogotá, 10% a Antioquia, 9% al Valle del Cauca y 6% a Cundinamarca”.

Al igual que en el resto del mundo, Colombia es un país de Mi Pymes y en sus 32 departamentos más el Distrito Capital son fundamentales en la producción nacional.

Los departamentos ubicados en los antiguos territorios nacionales son los que cuentan con el menor número de micro, pequeñas y medianas empresas del país. Según Confecámaras, en los diez departamentos de esta área geográfica que comprende las regiones de la Orinoquia, Amazonia y San Andrés se encuentran 93.565 Mi Pymes, 3,71% del total del país.

Los de mayor concentración son aquellos donde está asentada la industria petrolera, como Casanare, con 33.576 Mi Pymes, de las cuales 26.089 son personas naturales y 7.487 son sociedades. También figura Putumayo, con 14.344 Mi Pymes: 12.092 personas naturales y 2.252 sociedades, y Arauca, con 13.200: 10.764 personas y 2.436 sociedades.

En contraste, los departamentos con menor número de Mi Pymes son: Vaupés, con 709, de las cuales 647 corresponden a personas naturales y 62 a sociedades. Le sigue Guainía, con 1.161 Mi Pymes: 1.062 personas y 99 sociedades, y Vichada, con 2.413 (2.110 personas y 303 sociedades). El archipiélago de San Andrés y Providencia acoge a 6.640 micro, pequeñas y medianas empresas. De este total, 4.169 son matrículas activas de personas naturales y 2.471 corresponden a sociedades.

**2.1.6 La Gestión Financiera en Las Pymes.** Como se mencionó el punto anterior, en Colombia la mayoría de empresas son Pymes. Por lo tanto, participan con una amplia contratación de mano de obra (más que las grandes empresas en su conjunto) y aportan cerca del

40% del PIB nacional. Esta situación hace pensar en este grupo de empresas como un factor que promueve el fortalecimiento de la economía y el bienestar de la sociedad en general.

Por lo anterior es importante hablar de la gestión financiera en este tipo de organizaciones con el fin de preservar su permanencia y aumentar su competitividad en un mercado internacionalizado y altamente competitivo como el que se presenta actualmente y más aún, como el Contador Público puede impactar en dicha gestión.

Algunos de los retos que deben enfrentar las Pymes y que se presentan como debilidades en este tipo de organizaciones de acuerdo con Gelmetti (2006) son: “administración con visión de corto plazo, escasa atención al tema de calidad, deficiente tecnología de producción, bajo nivel de información, productividad insuficiente, escasas y costosas fuentes de financiamiento, recursos humanos poco calificados, estructuras organizativas inadecuadas y escasa atención a los mercados externos” (p.56)

En tal sentido, es importante que los contadores públicos orienten a las Pymes a mantener un modelo de gestión financiera integral que les permita no sólo optimizar sus recursos, logrando con ello que las decisiones estratégicas que éstas tomen la posicionen y le den mayor solidez empresarial.

**2.1.6.1 La Gestión Financiera Integral.** Una empresa que no sea capaz de adaptarse a los cambios del entorno empresarial, de definir estrategias con enfoque de gestión integral y de dirección, y que no se proyecte, difícilmente será capaz de sostenerse y continuar en el mercado. Por eso la importancia de una buena Gestión Financiera Integral al interior de la Pymes, donde no sólo se involucran aspectos cuantitativos, sino también aspectos cualitativos, que apoyan la gestión empresarial. En este sentido, García, Limone y Álvarez (1988) plantean lo siguiente: “*La empresa como sistema real, para seguir subsistiendo y crecer en el entorno socio-económico, debe obligatoriamente inter-actuar con él; puesto que de ese intercambio dinámico obtiene los*

*elementos (recursos monetarios, de personal, materiales, etc.) que transforma para mantener su estructura y seguir existiendo en la búsqueda del crecimiento. (p. 83)”*

Entonces la Gestión Financiera Integral (GFI) es el proceso mediante el cual las organizaciones son direccionadas al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, resaltando la importancia de los procesos financieros empresariales, pero con un enfoque integrador con los demás componentes que hacen parte de la gestión organizacional: las estructuras administrativas, de procesos, el sistema productivo, los recursos humanos, los sistemas de calidad, entre otros.

Sumado al proceso de GFI, es posible hablar, según Bueno Campos (1993), de dirección estratégica, como una reformulación al paradigma de gestión vinculado a la definición de estrategias de largo plazo basadas en un enfoque sistémico. Sin embargo, los continuos cambios del entorno y las diferentes ópticas del mercado y las organizaciones, han ido modificando la óptica o pensamiento estratégico que se venía ejerciendo como sinónimo de gestión, para dar paso en los años ochenta a “...una nueva forma de abordar los “problemas estratégicos”, superadora del enfoque anterior concentrado en el largo plazo y en la función planificadora, orientado ahora a una comprensión tanto a corto como a largo plazo e incluyendo el enfoque estratégico en todo el proceso de dirección, desde la planificación al control, pasando por la propia organización, ejecución y coordinación de las actividades. (p. 144)”

Cualquiera que sea el enfoque con el cual se dirija la empresa, siempre se va a vincular con el proceso de gestión integral, el cual, apoyado en la planeación estratégica y la acertada toma de decisiones, busca concertar todas las áreas de la organización hacia el cumplimiento de los elementos fundamentales de la Planeación Estratégica expuestos anteriormente: La misión, visión, objetivos y metas.

**2.1.6.2 Componentes de la Gestión Financiera Integral.** La Gestión Financiera Integral requiere de la utilización de unos componentes para darle sentido a la visión integral de la empresa.

**Componente administrativo:** considera el nivel de aprovechamiento de los recursos por parte de los administradores de la empresa, se estudian las decisiones administrativas y las operaciones de gestión empresarial, especialmente, considerando las estrategias administrativas que proyectan a la empresa en el contexto en el que desarrolla su objeto social. Además, se tienen en cuenta aspectos como la estructura organizacional y la planeación estratégica.

**Componente técnico:** se estudian los procesos productivos, fundamentados en la cadena de valor y las estrategias de producción con el fin de que se articule la administración de operaciones con los demás aspectos organizacionales y se logre una mayor competitividad a través del mejoramiento de los procesos, la capacidad, la calidad, el tamaño de los inventarios y la gestión del talento humano.

**Componente legal:** se toma como referente la formalización de la organización, identificando los beneficios que trae consigo una buena fundamentación legal para el funcionamiento, sostenimiento y desarrollo de las empresas.

**Componente internacional:** se evalúa la situación que presentan las empresas frente a las operaciones de comercio internacional con el fin de establecer relaciones que permitan identificar el nivel de respuesta de estos entes económicos en un entorno que les exige un mayor dinamismo en sus diferentes aspectos administrativos, operativos, financieros y todos aquellos que hacen parte de la organización empresarial

**Componente contable y financiero:** se analizan los elementos que componen el sistema de información contable y financiero, identificando la respuesta que se genera frente a las

decisiones y los cambios que pueden venir en el desarrollo de su objeto social, teniendo en cuenta el contexto en el cual se encuentra la empresa. Este componente, además, se constituye en la base para una buena gestión al interior de las empresas, ya que una buena definición de las políticas y prácticas en la gestión contable y financiera, permiten direccionarla a otros escenarios, fortalecer sus procesos y optimizar los resultados.

El componente estratégico de la contabilidad, sumado a la integración de las áreas de la empresa y la aplicación de un modelo de Gestión Financiera Integral en las Pymes, facilita su dirección, gestión y control en pro del cumplimiento de su objeto social, la Planeación Estratégica y la consecución de sus objetivos misionales y estratégicos. Así mismo, la Gestión Financiera Integral permite a los pequeños empresarios ver a su empresa como un todo integrado donde sus decisiones estratégicas producen impactos que finalmente inciden en el valor de la empresa y así es posible que la alta gerencia mantenga información actualizada que fundamente mejor sus decisiones estratégicas.

La cultura de la Gestión Financiera Integral debe ser tomada a nivel empresarial desde la misma Planeación Estratégica, con el fin de promover la competitividad y el crecimiento sostenible, disminuyendo la informalidad a través de un modelo que lleve al cumplimiento de la misión, visión y objetivos, es decir al cumplimiento de su Planeación Estratégica, obteniendo una evaluación constante de la viabilidad del negocio y de los resultados que ofrecen las decisiones que toma la alta gerencia en su día a día.

## **2.2 Marco Conceptual.**

Para que una organización logre ciertas metas en el corto y largo plazo es importante que defina unos objetivos para dicho cumplimiento. Planear se refiere a determinar con algún grado de certeza donde estaremos en el futuro en función de las decisiones que se toman en el presente.

Entendemos el proceso de planeación estratégica como un proceso que busca determinar lo que la organización es, fortalezas y debilidades; como se ve afectada por el entorno, oportunidades y amenazas y cómo se quiere ver en el futuro definiendo unos objetivos y estrategias para lograr dicho futuro.

La planeación Estratégica ayuda a realizar un análisis de la realidad de la organización a través de la construcción y entendimiento de sus fortalezas y debilidades internas, así como de sus oportunidades y amenazas externas. Adicionalmente permite unificar criterios, concentrar esfuerzos e identificar focos de acción para alcanzar las metas y los objetivos trazados en la organización. Finalmente, la Planeación ayuda a mejorar la comunicación y coordinación entre las distintas áreas y niveles de la organización.

La Planeación estratégica como un proceso integral y transversal a toda la organización se compone en general de 5 etapas: Análisis del entorno, definición de objetivos, diseño de estrategias, ejecución de estrategias y seguimiento; los cuales en conjunto le dan una dirección estratégica a la organización, es decir, un proceso continuo que está orientado a que la institución se adapte al entorno para que cumpla más fácilmente sus objetivos.

En resumen, podemos decir que la planeación estratégica es importante ya que con ésta se da una única orientación a la empresa y se optimiza la utilización de los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos y metas que la organización se traza en un futuro.

Por lo anterior se debe tener claro que cuando las organizaciones deciden realizar una Planeación Estratégica, lo hacen para generar verdaderos cambios al interior de la misma logrando direccionarla al cumplimiento de sus objetivos, para lo cual es importante que involucre a todas y cada una de las áreas que la componen en un verdadero trabajo en equipo.

Como se menciona anteriormente, para realizar una Planeación Estratégica eficiente es necesario hacer un profundo diagnóstico interno y externo. Para definir un buen diagnóstico empresarial, es importante utilizar la contabilidad para determinar y clasificar los elementos económicos que tiene una organización con el fin de alcanzar la máxima eficiencia de los recursos financieros de la misma para el logro de los objetivos: así como brindar información adecuada para la correcta toma de decisiones estratégicas.

Es fundamental resaltar la importancia del profesional de Contaduría en la definición de estrategias organizacionales, ya que éste se encuentra en toda la capacidad de brindar soporte para el análisis e interpretación de la información financiera, puesto que es quien gestiona los procesos de información financiera para la toma de decisiones ya que su gestión permite que se evalúen los objetivos planteados y permite implementar nuevas estrategias que ayuden a incrementar la eficiencia y eficacia del desempeño y que a la postre buscan incrementar el valor de la organización.

Podemos decir que las estrategias empresariales son base fundamental de una organización puesto que éstas permiten estructurar y organizar una empresa y realizar una gestión empresarial dirigida al cumplimiento de los objetivos establecidos por las organizaciones.

Es aquí donde el papel del profesional de la Contaduría Pública ya sea como gestor o como auditor de una organización se vuelve relevante; cuando hablamos de la Responsabilidad del Contador Público en la Planeación Estratégica estamos hablando que es importante resaltar su papel como analista de información para poder planear, estructurar y ejecutar estrategias que integren las diferentes áreas de la organización y que busquen satisfacer las necesidades de los clientes internos y clientes externos de la organización.



### **3. Resultados de la Investigación y Análisis**

#### **3.1 Sujetos de Estudio**

Empresarios de pequeñas y medianas empresas y contadores titulados de la ciudad de Bogotá. Se realizarán 5 Entrevistas a profundidad en cada segmento y posteriormente se aplicarán 50 encuestas en cada uno de los segmentos.

#### **3.2 Instrumentos de recolección de Datos**

En primera instancia se aplicarán entrevistas a profundidad con el fin de ahondar en cuestiones que puedan resultar interesantes y que develen nueva información para nuestro estudio.

Posteriormente y fundamentados en los resultados de las entrevistas a profundidad, se diseñó una encuesta de tipo estructurado, es decir que las preguntas fueron fijadas previamente, así como también el orden en que se realizarán las mismas, así podremos manejar la situación con más orden y también para comparar de manera equitativa el desempeño de cada uno en la entrevista.

Se eligió la entrevista estructurada por la facilidad en la labor del encuestador, así como la unificación de los criterios de valoración de los entrevistados en un solo esquema.

Los modelos de entrevista a profundidad y entrevistas estructuradas se observan en los anexos 1 y 2.

### **3.3 Resultados**

**3.3.1 Resultados generales del Estudio.** Como se mencionó anteriormente, se realizaron 5 entrevistas a profundidad a empresarios y 5 a contadores; posteriormente se enviaron 60 encuestas por medio electrónico a empresarios de pequeñas y medianas empresas, de los cuales se obtuvo respuesta de 47 de ellos y se enviaron 50 encuestas a contadores de pequeñas y medianas empresas, de los cuales se obtuvo respuesta de 45 de ellos, con los siguientes resultados generales:

#### **Entrevistas a profundidad:**

- Para los empresarios la planeación estratégica es un tema importante pero que les implica tiempo e inversiones que no todos están dispuestos a realizar.
- Aun cuando la planeación es importante los empresarios no la realizan de manera formal, es decir con metodologías específicas, ya que creen que hacerlas de esta manera puede ser costoso.
- Los empresarios entrevistados manifiestan que infortunadamente el contador es visto como la persona encargada de organizar las cifras de la empresa y presentar los resultados financieros, impuestos y demás; pero muy pocas veces se tiene encuesta para otras actividades que se realizan en la empresa, tales como la planeación.
- Los empresarios manifiestan que el contador debe tomar la iniciativa para apoyarlos en temas relacionados con la planeación ya que esperan de éstos no solo cifras organizadas, sino análisis de las mismas y propuestas para la toma de decisiones.
- De otra parte, los contadores entrevistados manifiestan que en muy pocas ocasiones son tenidos en cuenta en los procesos de planeación de las empresas para las cuales laboran.
- También manifiestan los contadores que sería para ellos motivante y de muy buena experiencia poder participar en el proceso de planeación de la empresa de forma activa,

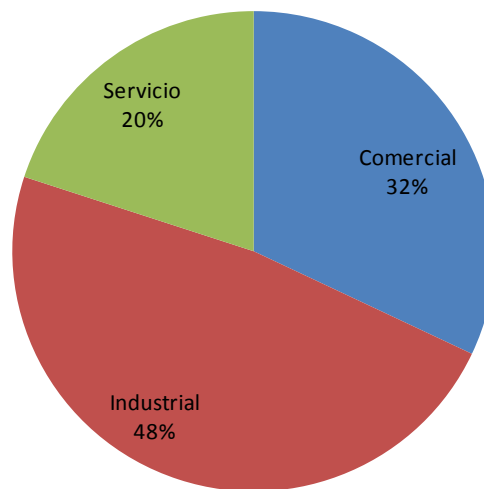
ya que consideran que pueden aportar con su experiencia y formación en muchos de los temas que en ese proceso se tratan. Sin embargo, piensan que siempre han sido vistos como el área de organización de cifras financieras y reporte de resultados.

- En general se observó en las entrevistas tanto de empresarios como de contadores un alto interés en hacer partícipe y en participar en el proceso de planeación estratégica.

#### **Encuesta a empresarios:**

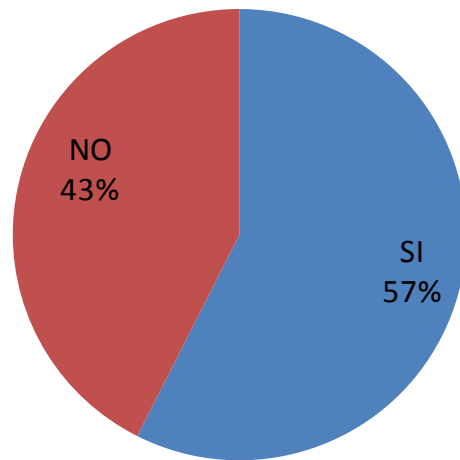
- El 32% de los encuestados manifiestan pertenecer al sector Comercial de la economía mientras el 48% y el 20% manifiestan pertenecer al industrial y de servicios respectivamente.

**Gráfico 1. Sector de la economía al cual pertenecen los empresarios encuestados**



- Al indagar si realiza una actividad formal de Planeación Estratégica se encuentra que el 57%, es decir 27 encuestados, manifiesta que sí realiza un proceso formal de planeación; mientras el 43% restante manifiestan lo contrario que no realizan un proceso formal de planeación.

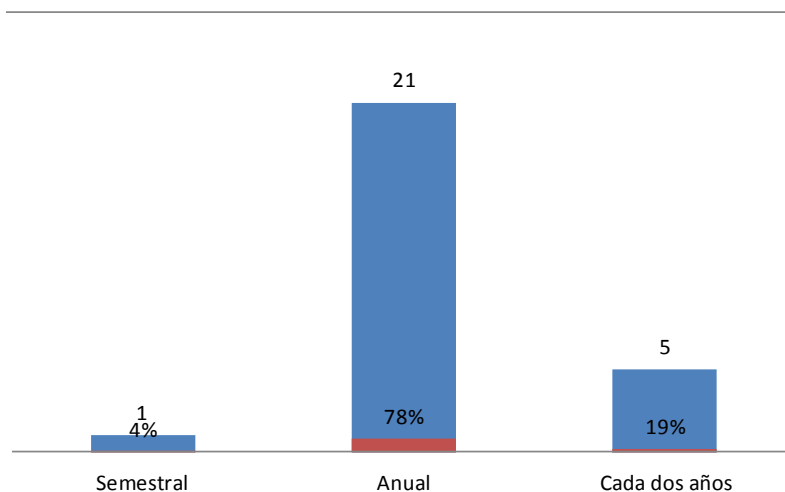
**Gráfico 2. ¿Realiza usted una actividad formal de Planeación Estratégica?**



Es importante aclarar que el hecho que la respuesta haya sido NO, no implica que no realicen planeación básica, solo que no la consideran dentro de su proceso formal, razón por la cual a partir de la pregunta 4 se obtiene opinión de la gran mayoría de encuestados.

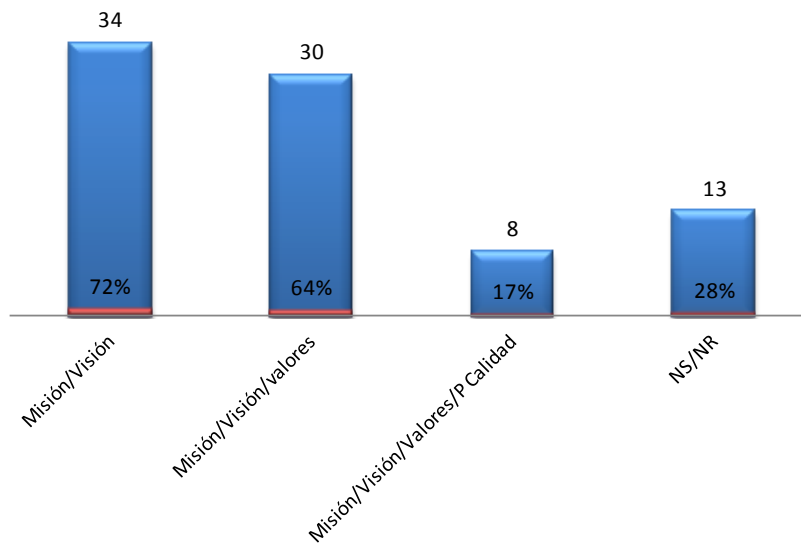
- El 78% de los encuestados, 28 de ellos, que respondieron si a la pregunta anterior, mencionan que realizan el proceso de planeación anualmente; mientras el 4% y el 19% manifiestan que lo realizan semestralmente y cada dos años respectivamente.

**Gráfico 3. Periodicidad con que realizan el proceso de planeación estratégica**



- El 72% de los encuestados, es decir 34 empresarios, manifiestan que tienen definida la misión y la visión de sus empresas, el 64% que cuentan adicionalmente con valores empresariales claramente definidos y tal solo 17%, 8 empresarios, cuentan con una política de calidad definido. 13 de los encuestados equivalentes al 28% no responden a esta pregunta.

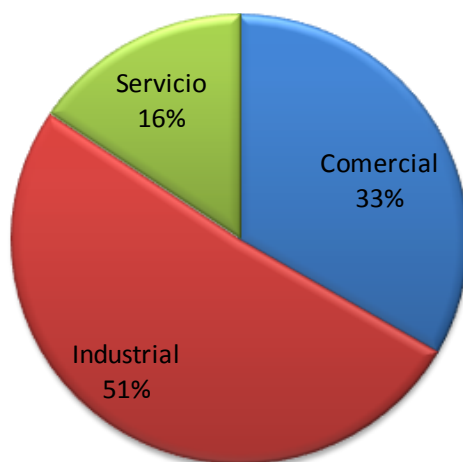
**Gráfico 4. En su empresa, ¿Qué Componentes de la Planeación están claramente definidos?**



### **Encuesta Contadores**

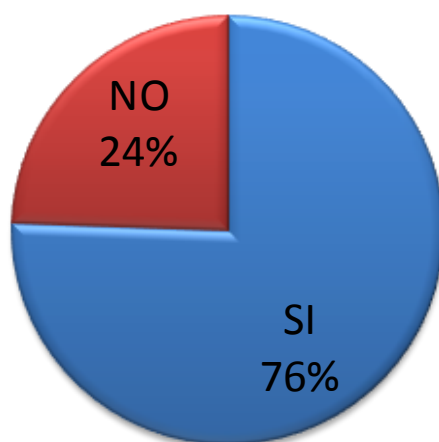
- El 34% de los contadores encuestados manifiestan pertenecer al sector Comercial de la economía mientras el 41% y el 15% manifiestan pertenecer al industrial y de servicios respectivamente.

**Gráfico 5. Sector de la economía al que pertenece la empresa en la cual desempeña sus actividades**



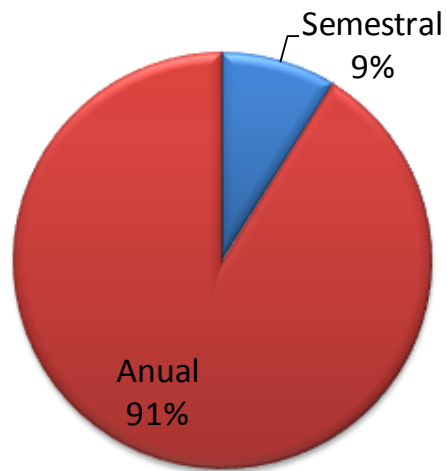
- Al indagar si en la empresa donde laboran realizan una actividad formal de Planeación Estratégica se encuentra que el 76%, es decir 34 encuestados, manifiesta que sí se realiza un proceso formal de planeación; mientras el 24% restante manifiestan lo contrario.

**Gráfico 6. Su empresa realiza una actividad formal de Planeación Estratégica**



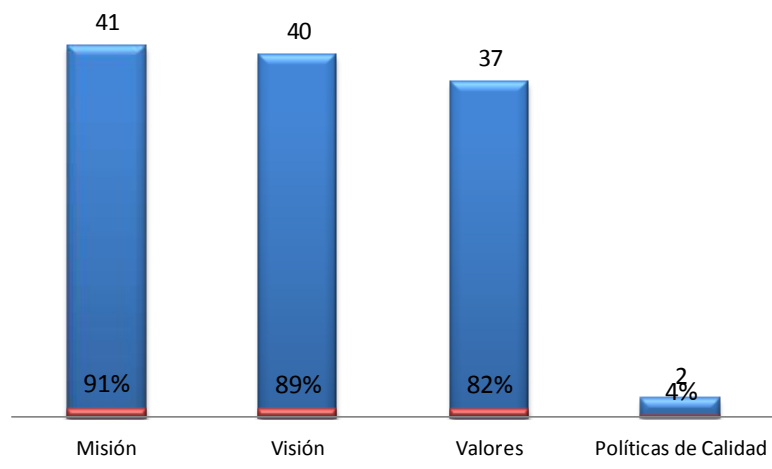
- El 91% de los encuestados que manifestaron si realizar planeación estratégica en las empresas donde laboran, 31 de ellos, mencionan que realizan el proceso de planeación anualmente; mientras el 9% manifiestan que lo realizan semestralmente.

**Gráfico 5. Periodicidad con que realizan la Planeación Estratégica**



- El 91% de los contadores encuestados, es decir 41, manifiestan que tienen definida la misión, la misión y visión el 89% y el 82% que adicional a la Misión y Visión cuentan con valores empresariales claramente definidos. Solo 4%, 2 contadores, manifiestan que en sus empresas cuentan con una política de calidad definida. Cuatro (4) de los encuestados equivalentes no responden a esta pregunta.

**Gráfico 6. Componentes de la Planeación que están claramente definidos en su empresa**



### **3.3.2 Contribución e importancia del Contador Público en el proceso de Planeación Estratégica en pequeñas y medianas empresas**

Con el fin de explicar la contribución del Contador Público en el proceso de Planeación Estratégica en pequeñas y medianas empresas, se tomó la información de las encuestas aplicadas a Contadores y Empresarios con los siguientes resultados:

#### **Entrevistas a profundidad:**

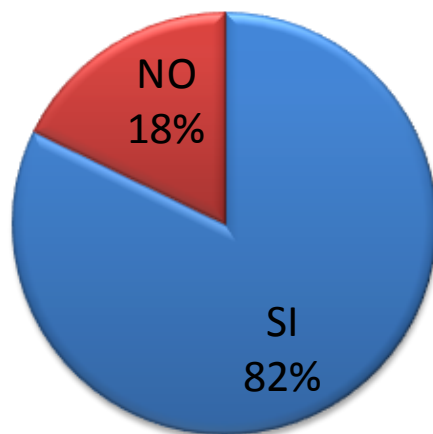
- Consideran los contadores que aun cuando por su proceso de formación están capacitados para realizar los análisis financieros y de cifras que correspondan, no están lo suficientemente fortalecidos en cómo dichos análisis pueden apoyar y orientar el proceso de planeación estratégica en las empresas.
- En cuanto a la importancia del contador en el proceso de planeación, los empresarios consideran que puede ser de gran utilidad; sin embargo, por la cantidad de actividades de estos, los contadores, normalmente no se tienen muy en cuenta en el proceso.

#### **Entrevista Contadores**

- Para el 82% de los contadores (37 encuestados) SI es importante vincular al área contable en el proceso de Planeación de la empresa, el 18% restante manifiesta lo contrario. En general opinan que la importancia está en su conocimiento integral del negocio además del manejo de las cifras contables de la empresa y que son muy importantes para la toma de decisiones estratégicas. Además, están en capacidad de prestar el apoyo necesario para la construcción de proyecciones de ventas, gastos e inversiones a realizar en la implementación del plan que se defina.

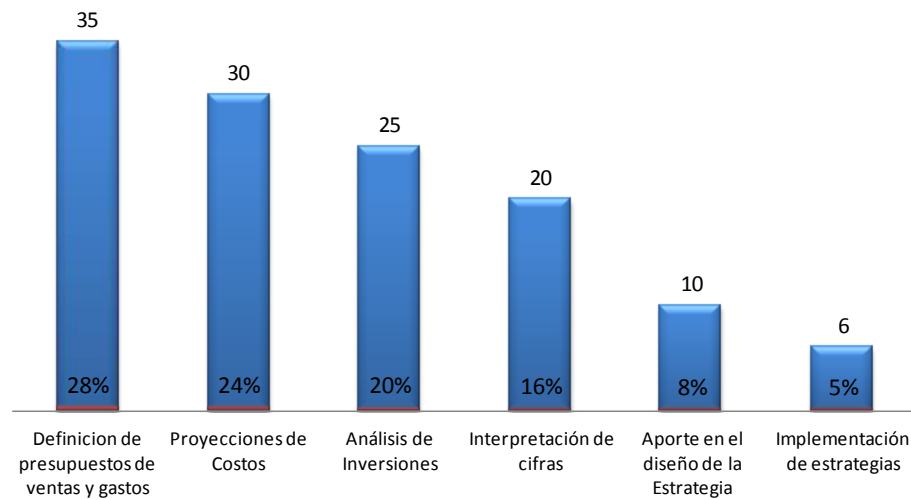


**Gráfico9. ¿Es Importante vincular el área contable de la empresa en el proceso de Planeación Estratégica?**



- En cuanto a los aportes más importantes que como contador podrían hacer al proceso de Planeación Estratégica, se mencionaron los relacionados con Análisis de Inversiones, Proyecciones de Costos, Aporte en el diseño de la Estrategia, Implementación de estrategias, Interpretación de cifras y Definición de presupuestos de ventas y gastos; destacándose en los tres primeros lugares la Definición de presupuestos de ventas y gastos con el 28% (35 menciones), Proyecciones de Costos 24% (30 menciones) y Análisis de Inversiones con 20% (25 menciones).

**Gráfico 10. Aportes más importantes que como contador podría dar al proceso de Planeación Estratégica.**



### **3.3.3 Explicación del concepto de Planeación Estratégica y las características de las Pequeñas y Medianas Empresas**

La planeación estratégica consiste en la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas, con la intención de cumplir los objetivos y metas planteadas en el mediano y largo plazo. Es fundamental comprender que la planeación estratégica no toma decisiones mirando el futuro, sino analizando problemáticas del presente que puedan estar relacionados con los resultados futuros de la organización.

En general el proceso consta de cinco pasos los cuales fueron explicados suficientemente en el marco teórico: Definición y declaración de la misión, la visión, los valores de la empresa y Análisis DOFA; análisis del medio externo e interno; formulación de los planes y programas generales de acción, incluyendo la estrategia del negocio; programación y evaluación de los programas de acción propuestos y fijación de las prioridades para la asignación de los recursos y la asignación de recursos y la elaboración del presupuesto.

Se encuentran varios métodos o modelos de planeación estratégica, de los cuales se destacan principalmente tres de ellos que fueron profundizados en el marco teórico:

El primero es el modelo de Planificación Estratégica de Kaplan y Norton, también llamado el Cuadro de Mando Integral ya que construye los planes empresariales, basados en objetivos e indicadores desde las cuatro perspectivas fundamentales en toda organización: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En segunda instancia se habla de modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, el cual es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud y que se fundamenta en nueve pasos secuenciales que buscan decidir el curso futuro de una organización como una tarea fundamental de la alta gerencia.

En tercer lugar, Se menciona el Modelo de Planeación Estratégica CANVAS el cual describe la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor; analizando nueve bloques dentro de la empresa: Los Segmentos de clientes, la propuesta de valor para esos clientes; los canales de comunicación y distribución; la forma de relacionarse con los clientes, los ingresos, los recursos y actividades clave de la organización, las alianzas que se deben realizar y los gastos.

Finalmente, el concepto de pequeña y mediana empresa (PYME) se refiere a empresas comerciales, industriales o de servicios que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados, los cuales para el caso de Colombia están definidos en la Ley 590 del año 2000, ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

El aporte de la micro, pequeña y mediana empresa se refleja en algunos indicadores suministrados por la Encuesta Anual Manufacturera, el DANE y Confecámaras, y que permite valorar la incidencia de la PYME en el panorama empresarial colombiano.

- Representan el 94.7% de los establecimientos
- Representan aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado.
- En Colombia hay 2,5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, según Confecámaras.
- Por regiones, 70% de este segmento productivo se concentra en Bogotá y cuatro (4) principales centros productivos: Cundinamarca, Antioquia, Valle y Atlántico

### **3.3.4 Determinación de la Percepción del Proceso Financiero.**

Para determinar cuál es la percepción del proceso financiero contable desde la óptica del empresario en las pequeñas y medianas empresas, se tomó la información de las entrevistas aplicadas, con los siguientes resultados:

- En cuanto a la importancia del proceso financiero los empresarios manifiestan que se focalizan más en lo operativo que en el futuro financiero de la empresa.
- Consideran además que son escasas y costosas las fuentes de financiamiento, el recurso humano calificado y por ende los costos de operación son altos.
- Manifiestan que ante la inminencia de permanencia del negocio y buscar los recursos para poder mantener la operación, hace que el proceso se vea como algo que no aporta valor.
- De otra parte, los contadores manifiestan que es muy importante orientar a la alta gerencia de las organizaciones en hacer planeación financiera con el fin de garantizar la permanencia del negocio.

- Así mismo consideran que es necesario contar con metodologías sencillas que faciliten el acercamiento de la alta gerencia el proceso de planeación en general, pero fundamentalmente en la correspondiente al área financiera.

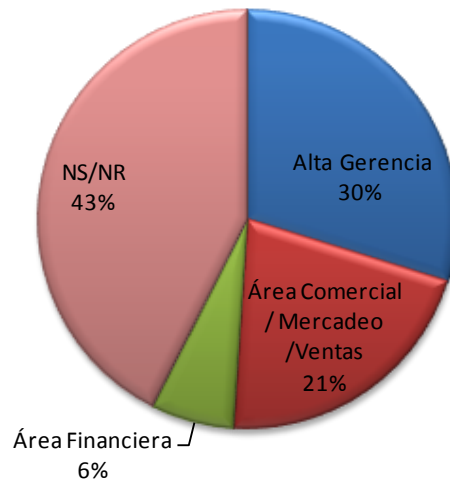
### **3.3.5 Establecimiento de las causas por las cuales no hay una participación activa del Contador Público en la Planeación Estratégica de las Pequeñas y Medianas Empresas**

Los resultados de la encuesta aplicada a contadores y empresarios arrojaron los siguientes resultados con respecto a las causas de no participación del contador en el proceso de planeación estratégica:

#### **Encuesta Empresarios**

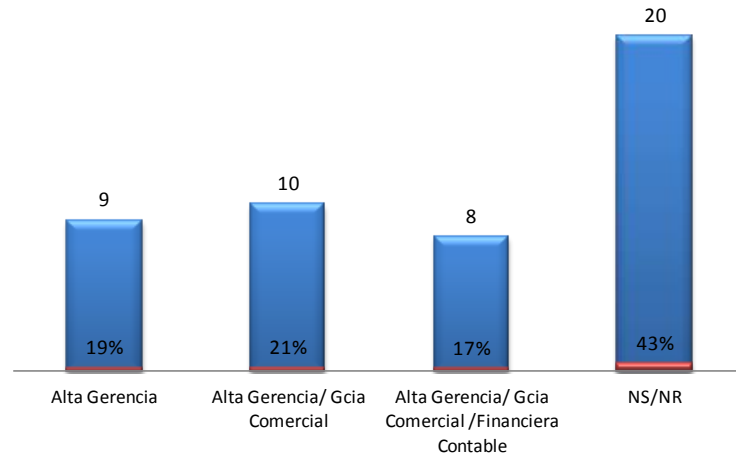
- En cuanto al liderazgo del proceso de planeación dentro de la Organización, el 30% correspondiente a 14 encuestados manifiestan que es asumido por la alta gerencia, 21% manifiesta que es liderado por el área comercial, 6% por el área financiera y 43%; 20 encuestados no responden a esta pregunta, que corresponden a aquellos que manifestaron que no realizan proceso de planeación en la empresa. Lo cual determina una de las principales causas por las cuales no hay una participación activa del contador en este proceso

**Gráfico11. Liderazgo del proceso de planeación dentro de la Organización**



- El 19% de los encuestados, manifiesta que sólo la alta gerencia participa en el proceso de Planeación Estratégica de la Empresa, mientras un 21% que corresponde a 10 encuestados manifiesta que participa la Alta Gerencia y la gerencia comercial. Solo el 17% asegura que participan en el proceso la Alta Gerencia, la Gerencia Comercial y las áreas Financieras y Contables. 20 encuestados, no responden a esta pregunta, que corresponden a aquellos que manifestaron que no realizan proceso de planeación en la empresa. Como se observa el área financiera no es tenido en cuenta de manera importante en el proceso de planeación.

**Gráfico12. Áreas de la empresa participan en el proceso de Planeación Estratégica de la Empresa**



- En cuanto al papel que juega el contador de la empresa en el proceso de Planeación, el 52% (14 encuestados) manifiesta que es meramente informativo; el 30% declara que es participativo y el restante 19% manifiesta que el contador no interviene en este proceso.

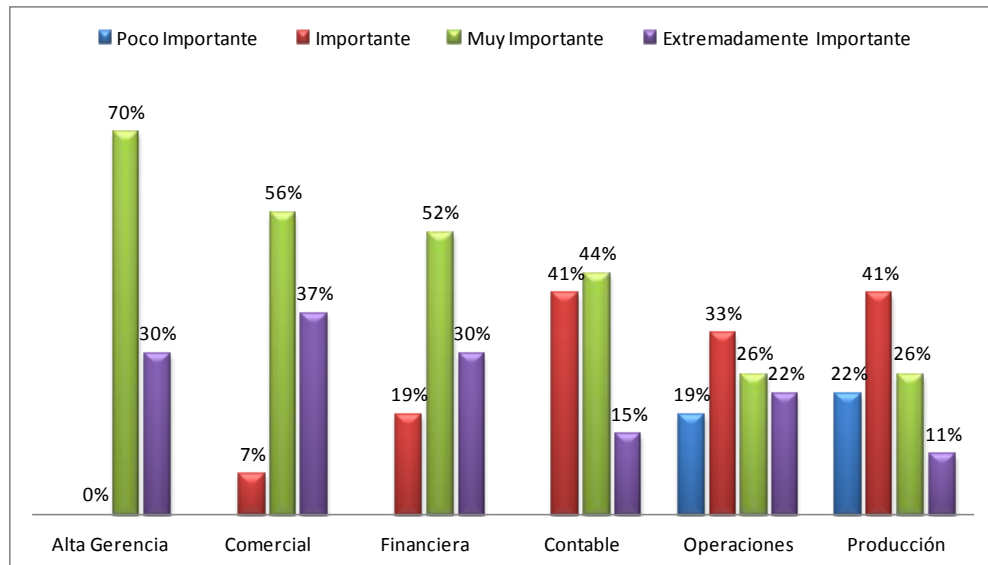
**Gráfico13. Papel que juega el contador de la empresa en el proceso de Planeación**



- Al indagar sobre el nivel de importancia otorgado a cada una de las áreas de las empresas en la participación del proceso de Planeación, se encuentra un alto nivel de importancia a las áreas comerciales, alta gerencia y financiera con un 37% y 30% respectivamente en el nivel extremadamente importante. De otra parte, en el nivel de muy importante se encuentran en su

orden la alta gerencia con el 70%, seguida del área comercial con el 56%, la financiera con el 52% y la contable con el 44%. Las únicas áreas que tuvieron mención en el nivel de poca importancia fueron el área de operaciones y el área de producción.

**Gráfico14. Nivel de importancia en la participación del proceso de Planeación de las diferentes áreas de la empresa**

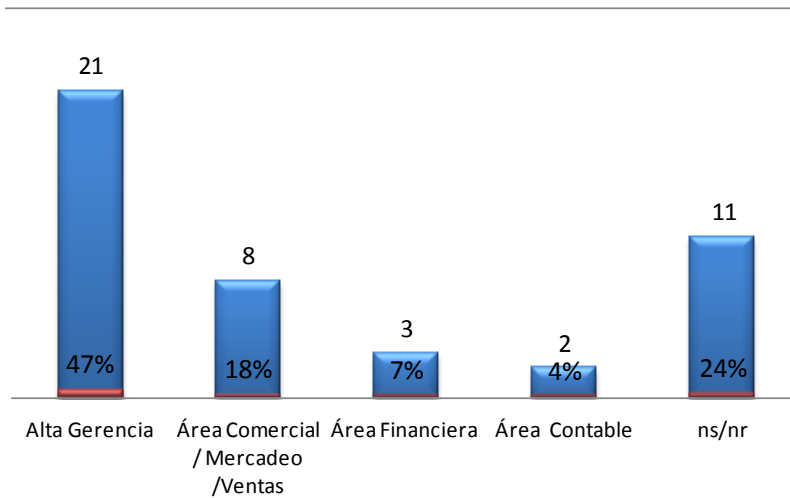


### Encuesta Contadores

- En lo referente al liderazgo del proceso de planeación en sus empresas, el 47% correspondiente a 21 contadores manifiestan que es asumido por la alta gerencia, 18% manifiesta que el liderado por el área comercial, 7% por el área financiera y 4% por el área contable. Once (11) encuestados no responden a esta pregunta, que corresponden a aquellos que manifestaron que no realizan proceso de planeación en la empresa.

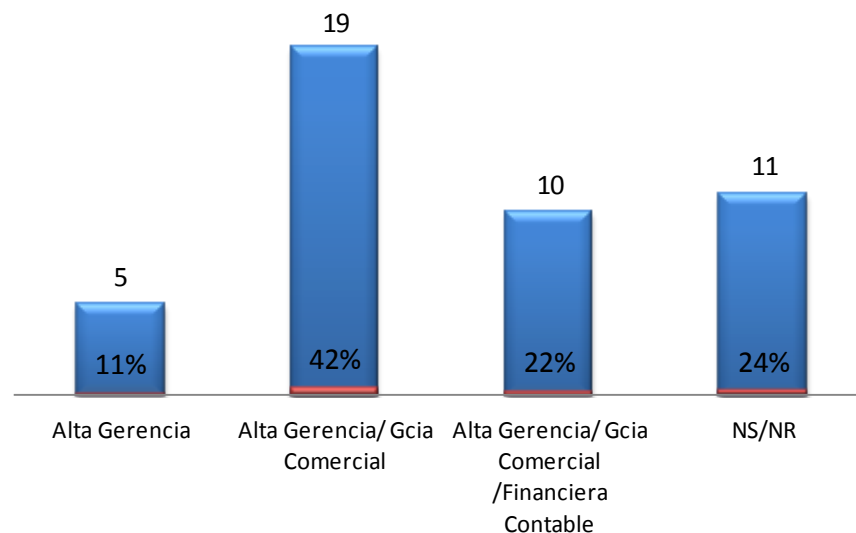


**Gráfico15. Quién lidera el proceso de planeación dentro de la Empresa**



- El 11% de los contadores encuestados manifiesta que sólo la alta gerencia participa en el proceso de Planeación Estratégica de la Empresa, el 42% que corresponde a 19 encuestados declara que participa la Alta Gerencia y la Gerencia comercial. El 22% asegura que participan en el proceso la Alta Gerencia, la Gerencia Comercial y las áreas Financieras y Contables. Once (11) encuestados, no responden a esta pregunta, que corresponden a aquellos que manifestaron que no realizan proceso de planeación en la empresa.

**Gráfico16. Áreas de la empresa que participan en el proceso de Planeación Estratégica**



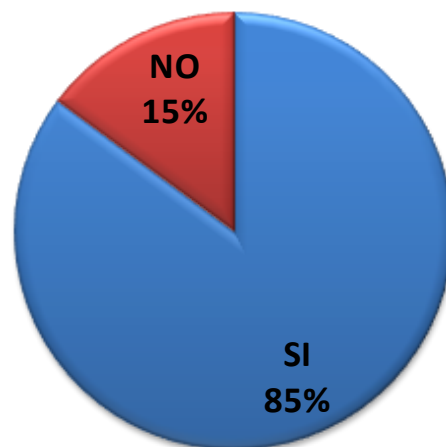
### **3.3.6 Determinación del rol del contador en el proceso de planeación estratégica de una organización**

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a empresarios y contadores, los resultados son:

#### **Encuesta Empresarios**

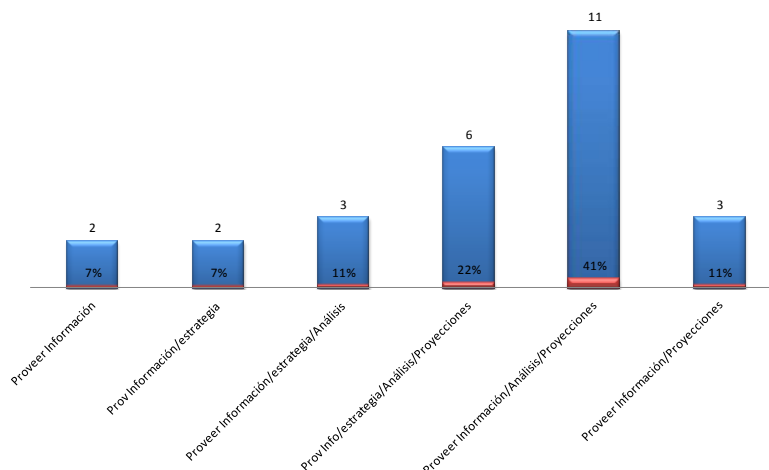
- En cuanto a la importancia de la vinculación del área contable en el proceso de Planeación de la empresa el 85% de los encuestados que realizan este proceso (27 encuestados) manifiestan que SI es importante vincular esta área en el proceso de planeación. El restante 15% manifiesta lo contrario. En general manifiestan que es importante debido a su conocimiento y manejo de las cifras financieras de la empresa, así como de los flujos de caja que son de vital importancia para la implementación de estrategias. Además, por su apoyo en la construcción de proyecciones de ventas y gastos por su capacidad de manejo de las cifras.

**Gráfico17. Importancia de vincular el área contable de la empresa en el proceso de Planeación Estratégica**



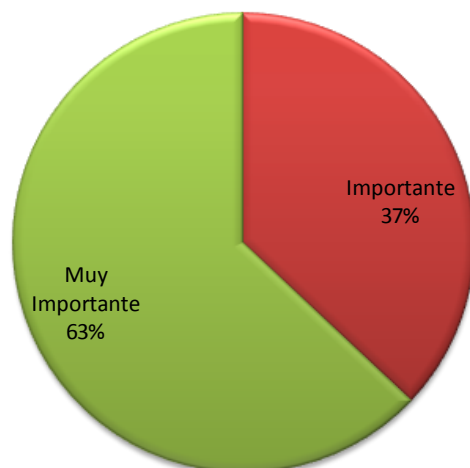
- En referencia a lo que espera el empresario del área contable al momento de hacerla participe o como participantes del proceso de Planeación Estratégica el 41% esperan que le provean de información analizada y apoyo en las proyecciones que sean necesarias; el 22% además de lo anterior esperan apoyo en el diseño de la estrategia; un 11% los ven solo como proveedores de información y apoyo en la proyección de cifras y 7% sólo como proveedores de información.

**Gráfico 18. Qué esperaran los empresarios del área contable al momento de hacerla partícipe del proceso de Planeación Estratégica**



- En lo referente al nivel de importancia que tiene el Contador Público de la organización en el proceso de Planeación de la Empresa, el 63% (17 de los encuestados que realizan proceso de planeación) considera que es Muy Importante mientras el restante 37% (10 encuestados) lo ven como Importante. Estos resultados muestran la importancia que ha adquirido el contador en el proceso de planeación en las organizaciones.

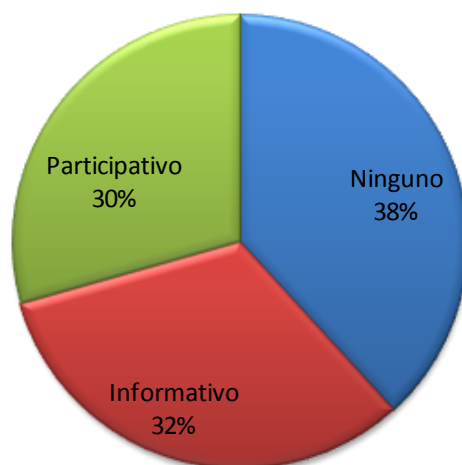
**Gráfico19. Nivel de importancia que tiene el Contador Público de la organización en el proceso de Planeación de la Empresa.**



### **Encuesta Contadores**

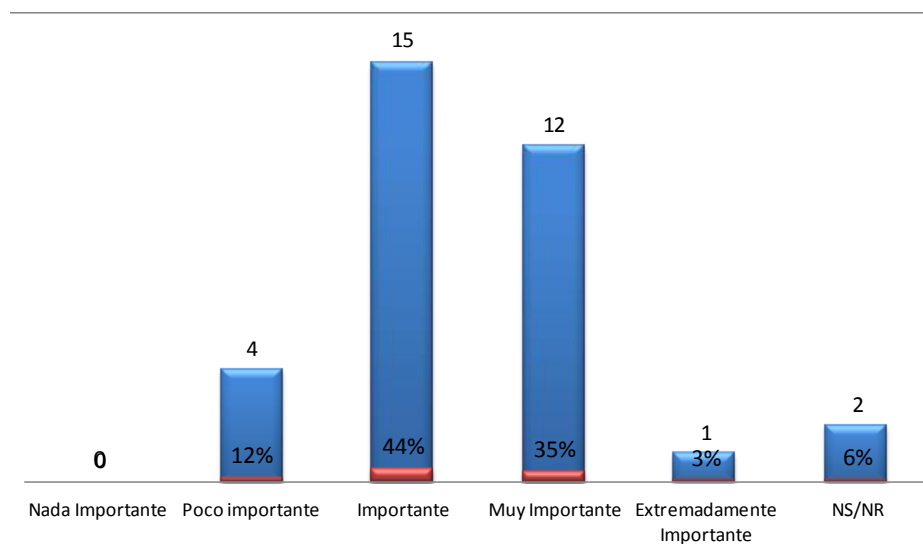
- En lo referente al papel que juegan como contadores de la empresa en el proceso de Planeación, el 32% (1 encuestados) manifiesta que es un papel solamente informativo; el 29% declara que es un papel participativo en el proceso y el restante 38% manifiesta que como contadores no intervienen en este proceso.

**Gráfico 70. Papel que juega como contador de la empresa en el proceso de Planeación**



- En cuanto el nivel de importancia que tiene como Contador Público en su organización en el proceso de Planeación de la Empresa, el 44% lo considera importante (15 encuestados), el 35% Muy Importante (12 encuestados), el 12% poco importante y el 3% Extremadamente importante.

**Gráfico 8. Nivel de importancia que tiene como Contador Público en su organización en el proceso de Planeación de la Empresa**



Al cruzar las preguntas que nos permiten entender cuál debe ser el rol del contador en el proceso de planeación, pregunta 9 y 10 de la encuesta a empresarios y preguntas 8 y 9 para contadores, se evidencia que además que consideran importante la participación en el proceso de planeación, se percibe que dicho rol debe estar encaminado a realizar la gestión de proyecciones tanto de ventas como de gastos y su impacto en los resultados de la empresa, además de proveer información analizada y que sirva de orientación para la toma de decisiones estratégicas de la alta gerencia.

#### 4. Conclusiones

En primera instancia se debe mencionar que una proporción importante de empresarios no realiza procesos formales de Planeación Estratégica en sus empresas, lo que se puede ver como una oportunidad para generar acciones de mejora en las empresas proponiendo metodologías sencillas de planeación que apunten al logro de las metas empresariales.

La Planeación Estratégica entendida como la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas, con la intención de cumplir los objetivos y metas planteadas en el mediano y largo plazo, analizando problemáticas del presente que puedan estar relacionados con los resultados futuros de la organizaciones como en el caso de las pequeñas y medianas Empresas (PYMES), donde se encuentran Empresas del sector comercial, industrial o de servicios que tienen un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados, los cuales para el caso de Colombia están definidos en la Ley 590 del año 2000, ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y las cuales también deben realizar una Planeación Estratégica orientada a generar verdaderos cambios al interior de las mismas logrando direccionarlas al cumplimiento de sus objetivos, para lo cual es importante que involucren a todas y cada una de las áreas que la componen en un verdadero trabajo en equipo.

La percepción del proceso financiero contable desde la óptica del empresario en las pequeñas y medianas empresas, está visto en un nivel muy importante, sin embargo, por el rol que actualmente desempeña como agente preparador de la información no ha cobrado la relevancia que debería tener en el proceso y en la organización.

Al analizar las principales causas por las cuales no hay una participación activa del Contador Público en la Planeación Estratégica de las Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad de Bogotá, estas están relacionadas con ver al contador como la persona encargada de

organizar las cifras, presentar resultados financieros, impuestos y otros; falta de iniciativa por parte del contador para apoyar al empresario en temas relacionados con la planeación, además que no están lo suficientemente fortalecidos en cómo los análisis financieros y de cifras que realizan pueden apoyar y orientar el proceso de planeación estratégica y finalmente el escaso conocimiento del proceso de planeación estratégica por parte de los contadores.

La contribución del Contador Público en el proceso de Planeación Estratégica en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá, debe estar encaminada a proveer información analizada que sirva de soporte en la toma de decisiones estratégicas de la alta gerencia, la proyección de costos e inversiones y la definición de presupuestos dentro del proceso de planeación

Ahora bien, aun cuando desde la perspectiva del contador, el 82% considera que es importante vincular al área contable de la empresa en el proceso de Planeación Estratégica, el estudio muestra que sus aportes podrían estar más hacia la definición de presupuestos y proyecciones de cifras que de Interpretación de las mismas y aporte al diseño de la Estrategia para la toma de decisiones de la alta gerencia.

El estudio es contundente en cuanto a la importancia de la participación del contador Público en el proceso de planeación Estratégica ya que tanto desde la perspectiva del empresario como del contador es importante vincular al área contable de la empresa en dicho proceso, con ponderaciones del 85% y 82% de favorabilidad.

**En resumen, el rol del contador en el proceso de planeación estratégica de una organización debe estar encaminado a realizar un papel más analítico y orientador a la luz de las cifras financieras y contables, que sirvan de soporte a la alta gerencia para la definición de las estrategias de la organización y no solo como generador de informes y cifras de los resultados de la empresa. 5. Recomendaciones**

El Contador Público debe desarrollar conocimiento integral en torno a la gestión de la empresa ya que el mundo empresarial está experimentando cambios drásticos en la forma de hacer negocios, motivo por el cual el profesional contable debe tener formación integral y globalizada.

El contador Público debe tomar la iniciativa, debe ser proactivo en cada uno de los procesos y actividades dentro de las Empresas.

De otra parte, el contador debe desarrollar un pensamiento gerencial orientado a la toma de decisiones respecto a los diferentes tópicos del mundo empresarial como la productividad, la innovación y la Planeación.

Es fundamental que dentro de la formación del Contador Público se desarrolle la preparación para plantear estrategias que ayuden a la organización en la toma de decisiones, debido a que es de gran importancia el conocimiento y análisis que desarrollan alrededor de las cifras y resultados de la empresa, además que por su experiencia como auditor puede evaluar si las estrategias implementadas están cumpliendo los objetivos y lineamientos establecidos por la organización.

El contador debe Ejercer Liderazgo dentro de la organización desarrollando cualidades como el carácter, el carisma, la comunicación, la iniciativa, el servicio, la visión de futuro, entre otros.



## **Bibliografía**

Aparisi Caudeli, Antonio y Ripoll Feliu, Vicente (2001). Los sistemas de información estratégica en ambientes competitivos. Revista Legis del Contador (5), 111-134.

Barreiro NOA, A. La información contable para las estrategias empresariales: un instrumento para la innovación. P.93-112

Blanco Ibarra, Felipe (2003). Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas. Bilbao: Ediciones Deusto. 60-86

Bueno, E. (1993). Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. Valencia: Real Sociedad Económica de Amigos del País.

Correa, J. A. y Jaramillo, F. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas. Contaduría Universidad de Antioquia, 50, 93-118.

David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México. 5-13-15-56-59-81-159.

ESCORSA Pere. De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva. 2001. Editorial Prentice Hall. Madrid. Página 38

FLEITMAN, Jack. Negocios Exitosos. McGraw Hill, 2000

FRED R David. La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis, febrero 1990

Fred R, David. Conceptos de administración estratégica. Editorial Pearson, México. 2003. Página 97.

García, M. T., Limone, A. y Álvarez, C. (1988). El potencial de la empresa y la medición contable. Contaduría Universidad de Antioquia, 12, 71-99

Gelmetti, C. J. (2006). Pymes globales: estrategias y prácticas para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. Buenos Aires: Ugerman editor.

GERRY Johnson, "Dirección Estratégica" Editorial Pearson, mayo 2000. P. 173

Goodstein, L. "et al". "Planeación Estratégica Aplicada". Mc Graw Hill. Colombia. 2005. pp. 3-6-197.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación. McGraw Hill, México, 2003

Jadue, D. Qué Es La Planificación Estratégica. P 8-43

Kaplan, R. y Norton, D. "Cuadro de Mando Integral". 2da Edición. Gestión 2000. Barcelona-España. 1997. pp. 25-29.

Kaplan, Robert y Norton, David (1996). El Balanced Scorecard: Traduciendo la estrategia en acción. Boston: Harvard Bussiness School Press. P.63-116

Kaplan, Robert y Norton, David (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 101-250

Machado, Marco Antonio (2004). Modelos contables y realidad. Una aproximación conceptual a su relación. Revista Lúmina (5), 93-112.

Modelos para direccionamiento estratégico y política de empresas. Documento de Administración N°4. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pontificia Universidad Javeriana. Julio. 2006

Morrissey, G. L.: Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación. Prentice Hall. Edición Digital. Florida. 1995.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. "Generación de modelos de negocio". Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U. Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España) 2010

Padua J. "Técnicas de Investigación" FCE-Colegio de México 1982, México. 25-35

Porter, M. E. (1987) De la ventaja competitiva a la estrategia corporativa. Harvard Business Review, May 1987.

Ripoll Felliú, Vicente y Aparisi Candeli, José Antonio (2001). Estudio sobre la evolución histórica de la contabilidad de gestión. Revista Legis del Contador (7), 167-192.

RODRÍGUEZ Valencia, Gustavo; "Balanced Scorecard Nueva Herramienta de Gestión para Mejorar la Competitividad de las Empresas"; Revista Legis del Contador: Estudios sobre la Disciplina Contables No 1; Enero-marzo 2000. P. 59

Sabino, Carlos A. El Proceso de Investigación. Buenos Aires: Edit. Lumen.1996

Salkind, Neil J. Métodos de Investigación. México: Prentice Hall. 1999. 38-66

SELTZER, J. (2008). IFAC y la formación de contadores profesionales. Tomado de:  
[http://www.facpce.org.ar/web2011/files/img\\_prof\\_art\\_tec/ifac\\_y\\_la\\_formación de contadores.  
pdf](http://www.facpce.org.ar/web2011/files/img_prof_art_tec/ifac_y_la_formación_de_contadores.pdf)

Tua, J. (1995). Evolución del concepto de contabilidad. Recuperado el 21 de mayo de  
2014, en  
[http://www.contaduria.uady.mx/ca\\_boletin\\_punto\\_de\\_vista\\_5/03%20teoria%20evolucion%20co  
ncepto.pdf.](http://www.contaduria.uady.mx/ca_boletin_punto_de_vista_5/03%20teoria%20evolucion%20concepto.pdf)

## **Anexos**

### **Anexo 1. Encuesta a Empresarios**

Señor empresario, favor contestar las siguientes preguntas. Marque con una **X** la respuesta que corresponda.

1. Indique a que sector de la economía pertenece su empresa:
  - a) Comercial
  - b) Industrial
  - c) Servicio
  
2. ¿Realiza usted una actividad formal de Planeación Estratégica? (Si la respuesta en NO prosiga con la pregunta 4 y continúe con la encuesta)  
SI  
NO
  
3. Con que periodicidad
  - a) Semestral
  - b) Anual
  - c) Cada dos años
  - d) Otros (Cada cuanto)
  
4. En su empresa, ¿Qué Componentes de la Planeación están claramente definidos?)
  - a) Misión
  - b) Visión
  - c) Valores
  - d) Políticas de Calidad
  - e) Otro (Por favor especifique)
  
5. ¿Quién lidera el proceso de planeación dentro de la Organización? (Una única selección)
  - a) Alta Gerencia
  - b) Área Comercial / Mercadeo / Ventas
  - c) Área Financiera
  - d) Área Contable
  - e) Área de Operaciones
  - f) Área de Producción
  - g) Otras (Cuáles)

6. ¿Qué áreas de la empresa participan en el proceso de Planeación Estratégica de la Empresa?
- a) Alta Gerencia
  - b) Gerencia Comercial / Mercadeo / Ventas
  - c) Área Financiera y Contable
  - d) Operaciones
  - e) Otras (Cuáles)

7. ¿Qué papel juega el contador de la empresa en el proceso de Planeación?
- a) Ninguno
  - b) Informativo
  - c) Participativo
  - d) Liderazgo
  - e) Solo para hacer presupuestos

8. Marque con “X” sobre el número que indica el nivel de importancia en la participación del proceso de Planeación de cada una de las áreas de la empresa

a) Alta Gerencia:

(Nada Importante) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Extremadamente Importante)

b) Comercial:

(Nada Importante) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Extremadamente Importante)

c) Financiera:

(Nada Importante) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Extremadamente Importante)

d) Contable:

(Nada Importante) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Extremadamente Importante)

e) Operaciones:

(Nada Importante) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Extremadamente Importante)

f) Producción:

(Nada Importante) 1 – 2 – 3 – 4 – 5 (Extremadamente Importante)

9. Desde su perspectiva como empresario, ¿es importante vincular al área contable de la empresa en el proceso de Planeación Estratégica?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Qué esperaría usted del área contable al momento de hacerla participe o como participantes del proceso de Planeación de Planeación Estratégica? (marque máximo tres opciones)
- a) Proveer información
  - b) Aportar en el diseño de la estrategia
  - c) Análisis de cifras
  - d) Calculo de Proyecciones
  - e) Orientar en el
11. ¿Cuál es el nivel de importancia que tiene el Contador Público de su organización en el proceso de Planeación de la Empresa? (marque con una X sólo una opción)
- 1. Nada Importante
  - 2. Poco importante
  - 3. Importante
  - 4. Muy Importante
  - 5. Extremadamente Importante

## Anexo 2. Encuesta a Contadores

Señor Contador. Por favor marque con una X la respuesta que corresponda

1. Indique a que sector de la economía pertenece la empresa en la cual desempeña sus actividades
  - d) Comercial
  - e) Industrial
  - f) Servicio
2. ¿Su empresa realiza una actividad formal de Planeación Estratégica? (Si la respuesta en NO prosiga con la pregunta 4 y continúe con la encuesta.)

SI

NO
3. Con que periodicidad
  - e) Semestral
  - f) Anual
  - g) Cada dos años
  - h) Otros (Cada)
4. En su empresa, ¿Qué Componentes de la Planeación están claramente definidos?)
  - f) Misión
  - g) Visión
  - h) Valores
  - i) Políticas de Calidad
  - j) Otro (Por favor especifique)
5. Quién lidera el proceso de planeación dentro de la Empresa (única selección)
  - h) Alta Gerencia
  - i) Área Comercial / Mercadeo /Ventas
  - j) Área Financiera
  - k) Área Contable
  - l) Área de Operaciones
  - m) Área de Producción
  - n) Otras (Cuáles)
6. Qué áreas de la empresa participan en el proceso de Planeación Estratégica de la Empresa
  - f) Alta Gerencia



- g) Gerencia Comercial / Mercadeo / Ventas
- h) Área Financiera y Contable
- i) Operaciones
- j) Otras (Cuáles)

7. Qué papel juega usted como contador de la empresa en el proceso de Planeación.

- f) Ninguno
- g) Informativo
- h) Participativo
- i) Liderazgo
- j) Solo para hacer presupuestos

8. Desde su perspectiva como Contador, ¿es importante vincular al área contable de la empresa en el proceso de Planeación Estratégica?

SI

NO

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Mencione los tres (3) aportes más importantes que usted como contador podría aportar al proceso de Planeación Estratégica.

f) \_\_\_\_\_

g) \_\_\_\_\_

h) \_\_\_\_\_

10.Cuál cree usted que es el nivel de importancia que tiene como Contador Público en su organización en el proceso de Planeación de la Empresa (marque con una X sólo una opción)

- a. Nada Importante
- b. Poco importante
- c. Importante
- d. Muy Importante
- e. Extremadamente Importante